

Andrzej Mirski

**ROLA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO  
W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM  
W ASPEKCIE JEGO KONKURENCYJNOŚCI I INNOWACYJNOŚCI**

**The role of social capital in the management of the company in terms  
of competitiveness and innovation**

**Abstract:** The main thesis of this article is, that social capital significantly increases the competitiveness and innovation. Bourdieu defined social capital as the sum of the actual and potential resources which are linked to possession of a durable network of relationships, based on mutual dependence and recognition. In my terms, social capital consists of two parts: the same social relations that enable individual access to the resources of the people you are connected, and the quantity and quality of those resources. Individuals and organizations with high social capital gain competitive advantage through rapid flow of knowledge. With regard to the public good role of social capital lies primarily in its servitude, lies in the fact that it allows to combine and more efficient use of other types of capital. As a result of social capital can offset the adverse economic events, to help better cope with crises and to compensate for market failure. Social capital not only plays an important role in the economic sphere but also in the social life of ordinary people, enhancing their welfare and prevent loneliness.

**Key words:** Social capital, competitiveness, innovation, network of relationships, mutual dependence, mutual recognition, flow of knowledge, welfare.

## **Innowacyjność i konkurencyjność podstawą rozwoju współczesnej firmy**

Postępujący coraz szybciej proces globalizacji wymusza konkurencyjność i innowacyjność, gdyż na globalnym rynku staje warunkiem przetrwania i rozwoju. Ale stwarza to ogromne szanse i korzyści zarówno dla krajów, jak i dla przedsiębiorstw a zwłaszcza ich klientów, gdyż oznacza nowocześniejsze produkty, mniejsze koszty, lepsze, przyjazne środowisku i ludziom, energooszczędne technologie. Jak zaznacza Ryszard Borowiecki „proces globalizacji, jak i postępujące oddziaływanie nowej gospodarki na otaczającą nas rzeczywistość spowodowały załamanie się dotychczasowych paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw”<sup>1</sup>. Kazimierz Perechuda uważa, że tradycyjne pojmowanie gospodarki, traktowanej jako zbiór izolowanych jednostek gospodarczych nie zdaje już egzaminu ani pod względem metodologicznym, ani z punktu widzenia praktyki<sup>2</sup>. Według Marii Romanowskiej, „menedżer myślący strategicznie jest otwarty na informacje z otoczenia i bez uprzedzeń podchodzi do nowych zjawisk i sytuacji”<sup>3</sup>. Przedsiębiorczość jest gotowością do rozpoczynania nie wypróbowanych jeszcze projektów, do rozpoznawania pojawiającej się szansy osiągnięcia czegoś wartościowego w sytuacji, kiedy inni tkwią jeszcze w rutynie<sup>4</sup>. Istnieje wiele czynników wyzwalających innowacyjność, konkurencyjność w przedsiębiorstwie, ale jednym z najważniejszych, w tej chwili rozpoznawanych i badanych, zaliczyć należy kapitał społeczny. Decyduje on również o jakości i efektywności zarządzania. Jak słusznie zauważa Mariusz Bartnicki, możliwość efektywnego zarządzania wynika z układu względnej siły i ważności poszczególnych zainteresowanych połączonych siecią więzi sieciowych o różnym charakterze<sup>5</sup>. Sieci obejmują zestaw powiązań pionowych i poziomych organizacji z innymi uczestnikami rynku (np. dostawcami, nabywcami, konkurentami, organizacjami *non-profit*) o różnych wymiarach lokalnym, branżowym, międzynarodowym i ogólnosiwiatowym<sup>6</sup>.

## **Innowacyjność sieciowa**

W niniejszym artykule zdefiniowano innowacyjność jako cechę, która sprzyja zachowaniom innowacyjnym, czyli dokonywaniem innowacji oraz proces do-

---

<sup>1</sup> R. Borowiecki, *Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, red. M.G. Woźniak, Rzeszów 2011.

<sup>2</sup> K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wrocław 2013, s. 15.

<sup>3</sup> M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Warszawa 1996, s. 1.

<sup>4</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Bydgoszcz 2001, s. 360–361.

<sup>5</sup> M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 85.

<sup>6</sup> R. Gulati, N. Nohira, N.A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 203–215.

konywania tychże innowacji. Innowacja zaś, to inicjowana (w myśl pewnych założeń i wartości) zmiana funkcjonowania systemu na nowy, który jest dla niego użyteczny. Użyteczny oznacza że zwiększa możliwości dalszego funkcjonowania w środowisku, które zazwyczaj jest konkurencyjne. Tak rozumiana innowacja prowadzi do rozwoju tego systemu.

Maria Nowicka-Skowron słusznie uważa, że niezwykle istotną cechą systemu jest integracja, czyli powiązanie wielu części w jedną całość<sup>7</sup>. Dotyczy to także tak ważnego składnika systemu, jak zatrudnieni w nim ludzie. Innowacyjność, jak każdy proces kreatywny, rozpoczyna się wprawdzie w głowach poszczególnych jednostek, ale ostatecznie realizowany jest w mniej lub bardziej zespołowym projekcie. Jest to ważna różnica pomiędzy twórczością a innowacyjnością. Twórczość najczęściej realizowana jest w postaci projektu indywidualnego, natomiast efekt innowacyjności jest zbiorowy, gdyż ostatecznie jest zwykle przez całe przedsiębiorstwo. Oczywiście, zbiorowość procesu innowacyjnego jest różna.

W niniejszym artykule podzielono innowacyjność na scentralizowaną oraz sieciową. Innowacyjność scentralizowana jest wtedy, gdy istnieje jedno wyraźnie wyodrębnione centrum wytwarzania innowacji, czy to w postaci wyjątkowo utalentowanej jednostki, czy też wyodrębnionej placówki, tworzącej innowacji. Natomiast w dobie współczesnej gospodarki coraz większą rolę odgrywa innowacyjność sieciowa.

Innowacyjność sieciowa to współpraca ze sobą wielu rozproszonych podmiotów w celu tworzenia innowacji. Innowacyjność sieciowa może istnieć na poziomie współpracy jednostek (sieć indywidualnych podmiotów), na poziomie organizacji (sieć organizacyjna) lub na poziomie mieszanym (jednostki współpracujące z różnymi organizacjami). Tak więc perspektywa sieciowa rozpatruje kapitał społeczny jako horyzontalne i wertykalne powiązania pomiędzy ludźmi, grupami, organizacjami. Według Kazimierza Perechudy, gospodarkę opartą na sieciach można nazwać gospodarką drgająca, gdyż uruchomienie „wibracji” w dowolnym węźle, powoduje natychmiastowy rezonans w całym systemie połączeń gospodarczych<sup>8</sup>. Innowacja może być właśnie przykładem takiej wibracji, która w systemie sieci szybko wywoła odpowiedź (rezonans) w innych przedsiębiorstwach.

### Pojęcie kapitału społecznego

Coraz częściej kapitał społeczny jest przedstawiany jako jedna z najważniejszych wartości nowoczesnego przedsiębiorstwa. Rymsza<sup>9</sup> twierdzi, że tak jak w czasach przednowoczesnych najważniejszy był kapitał finansowy, czyli to, co

<sup>7</sup> M. Nowicka-Skowron, *Efektywność systemów logistycznych*, Warszawa 2000, s. 11.

<sup>8</sup> K. Perechuda, *op. cit.*, s. 17.

<sup>9</sup> *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza Warszawa 2007, s. 24.

się posiada, w czasach nowoczesnych kapitał ludzki (to, kim się jest), to w czasach postnowoczesnych najważniejszy jest kapitał społeczny, czyli to, kogo się zna. Choć pojęcie kapitału społecznego zostało najsilniej rozpropagowane przez Roberta Putnama, sam autor twierdzi, że zostało wprowadzone wcześniej, przez Lyndę J. Hanifan, stanową kuratorkę szkół wiejskich, w 1916 roku. Użyła ona tego pojęcia do podkreślenia znaczenia zaangażowania wspólnotowego oraz jego wpływu na pomyślność nauczania i sukces szkół<sup>10</sup>.

Natomiast pierwszą znaczącą analizę teoretyczną koncepcji kapitału społecznego przeprowadził Pierre Bourdieu<sup>11</sup>. Zdefiniował on kapitał społeczny jako sumę rzeczywistych oraz potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków, opartych na wzajemnej zależności i uznaniu. Członkostwo w tych sieciach daje jednostce dostęp, w formie specyficznego kredytu, do kapitału innych osób, powiązanych ze sobą wzajemnym zaufaniem<sup>12</sup>. Pierre Bourdieu uważa kapitał społeczny za dobro jednostki, zależące od wielkości sieci, która jest w stanie efektywnie zmobilizować, oraz od wielkości skumulowanego, różnorodnego kapitału (symbolicznego, ekonomicznego, kulturowego), posiadanego przez każdą osobę, z którą jednostka jest, poprzez sieć, powiązana.

Kapitał społeczny daje więc dostęp do innych, bardzo ważnych zasobów, jest zatem racjonalną i przemyślaną inwestycją. Jak każda inwestycja wymaga pewnego zasobu własnych kapitałów, bez którego trudno jest stworzyć efektywną sieć. Transakcje kapitału społecznego są mniej jasne i jawne niż kapitału finansowego, a on sam ma charakter „nienamacalny”, istnieje w strukturach relacji. Kapitał społeczny, według autora tego doniesienia, składa się z dwóch części: z samych relacji społecznych, które umożliwiają jednostce dostęp do zasobów ludzi, z którymi jest powiązana, oraz ilości i jakości tychże zasobów.

### **Kapitał społeczny w ujęciu Jamesa Colemana**

Pojęcie kapitału społecznego na szerszy użytek wprowadził w swoich pracach James Coleman. Zdefiniował on kapitał społeczny jako grupę podmiotów społecznych (entites), które mają dwa wspólne elementy: są częścią jakiejś społecznej struktury i ułatwiają wspólne działania, zarówno jednostek, jak i organizacji w ramach tej struktury. Kapitał społeczny przedstawia najważniejszą cechę wszystkich kapitałów – jest produktywny. Oznacza to, że umożliwia on realizację pewnych celów, których osiągnięcie bez niego byłoby niemożliwe<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> R. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 2008, s. 19.

<sup>11</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J.G. Richardson, New York 1986, s. 248.

<sup>12</sup> *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna...*, s. 24.

<sup>13</sup> J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1998, nr 94, s. 98.

Kapitał społeczny jest potrzebny zwłaszcza do znaczącego obniżania kosztów transakcyjnych.

Coleman przedstawił najważniejsze mechanizmy tworzące kapitał społeczny<sup>14</sup>. Zaliczył do nich oczekiwaną wzajemność, wiarygodność struktur oraz wymuszanie przez grupę norm. Ten ostatni element jest bardzo ważny, bo trudno oczekiwać społecznego zaufania, skoro nie ma do niego podstaw. Ważną konsekwencją posiadania kapitału społecznego jest uprzywilejowany dostęp do informacji. Aby kapitał społeczny mógł zaistnieć w pełni, potrzebna jest właściwa organizacja społeczna. Wedle Colemana kapitał społeczny przejawia się zatem w trzech formach: oczekiwania i obowiązku, kanałów informacyjnych oraz norm społecznych. Wszystkie te elementy przyczyniają się do korzyści i integralności osób należących do tych grup czy sieci, w których doszło do rozwoju kapitału społecznego. W odróżnieniu od Bourdieu, dla Colemana kapitał społeczny jest bardziej dobrem publicznym, niż prywatnym, gdyż korzystają z niego wszyscy należący do sieci, a także osoby z zewnątrz. Korzysta z niego całe społeczeństwo<sup>15</sup>. Dla Jamesa Colemana kapitał społeczny łączy się ze strukturą społeczną, w którą zaangażowana jest jednostka. Decydują tutaj wzajemne zobowiązania, oczekiwanie oraz zaufanie. Coleman zauważył, że zwykle uczniowie, będący dziećmi rodziców o większym kapitale społecznym, otrzymują wyższe oceny niż dzieci rodziców o kapitale społecznym niższym<sup>16</sup>. Prowadzi to zatem do substytucji niskiego kapitału ludzkiego (w sensie posiadanych zdolności, wiedzy lub motywacji do pracy) kapitałem społecznym. Zjawisko to może pogłębiać społeczne nierówności. Widać więc, że są różne formy kapitału społecznego, większość z nich jest pozytywna, ale są niektóre mniej korzystne. Idąc tym tropem Robert Putnam wprowadził bardzo ważną klasyfikację kapitału społecznego.

### **Kapitał społeczny w ujęciu Roberta Putnama**

Uczonym, który w największym stopniu rozpropagował pojęcie kapitału społecznego, jest Robert Putnam. W pracy socjologicznej, która miała za zadanie znalezienie czynników, powodujących lepsze funkcjonowanie demokracji w północnych Włoszech niż południowych, udowodnił, że najważniejszym czynnikiem jest zaangażowanie społeczne obywateli, które nazwał kapitałem społecznym<sup>17</sup>. Putnam nawiązał do tez Colemana, uznając, że kapitał społeczny jest dobrem publicznym, że jest produktywny, że redukuje koszty transakcyjne i że w największym stopniu wymaga zaufania. Dodał on, że kapitał społeczny jest

---

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 102–113.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>17</sup> R. Putnam, *Budowanie sprawnej demokracji. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków 1995, s. 258.

bardzo ważny dla efektywności działania rządu, władz administracyjnych i samorządowych. Skuteczność ich funkcjonowania zależy od właściwej współpracy pomiędzy różnymi ogniwami struktur administracyjnych, oraz pomiędzy nimi a obywatelami. Zaufanie społeczne ma dwa źródła, z jednej strony, normy wzajemności, a z drugiej, sieć zaangażowania obywateli. Internalizacja i podtrzymywanie norm odbywa się poprzez naśladownictwo, socjalizację oraz sankcje. Normy wzajemności oraz sieci zaangażowania zwiększają zaufanie społeczne i współpracę. Wszystkie te czynniki razem budują dobrobyt oraz efektywne działanie rządu i administracji.

Robert Putnam zdefiniował kapitał społeczny jako sieć relacji społecznych pomiędzy jednostkami, które mają do siebie zaufanie i wykazują się wzajemnością. Osoby w tej sieci skłonne są wzajemnie sobie wspierać, pomagać oraz wymieniać ważne informacje. Podzielił on sieci społeczne na spójne, bardzo mocno łączące ze sobą jednostki, których utrzymanie wymaga bardzo dużo wysiłku i czasu, oraz bardziej swobodne sieci luźne. Te drugie nie tylko pozwalają bardziej oszczędzić czas i energię, ale też są często bardziej efektywne. Niemniej, przeważnie zawsze, jednostka czerpie korzyść z przynależności do sieci społecznej. Im większy jest kapitał społeczny jednostki, tym jest to dla niej korzystniejsze. Badania Putnama wskazały, że kapitał społeczny Amerykanów od początku lat 70. wykazuje tendencje spadkowe<sup>18</sup>. Aby przeciwdziałać temu niekorzystnemu zjawisku, zespół Putnama, pracujący na Uniwersytecie Harvarda, opracował listę stosunkowo prostych czynności. Wchodzą tu takie działania, jak na przykład organizowanie przyjęć na cześć nowego sąsiada, praca w charakterze wolontariusza, wakacje spędzane razem ze znajomymi, śpiewanie w chórze, rozmawianie ze sprzedawcami ze sklepu, rozmawianie z pasażerami w środkach komunikacji publicznej, uczęszczanie na otwarcie wystaw, do teatru etc.

Putnam wymienia w sumie 30 takich sposobów, a wspólną ich cechą jest to, że niewiele kosztują, a długofalowo istotnie zwiększają kapitał społeczny jednostki.

### **Kapitał spajający oraz pomostowy**

Putnam rozróżnił dwa typy kapitału społecznego: spajający (bonding) oraz pomostowy (bridging)<sup>19</sup>.

Pierwszy z nich, (zwany także przez Putnama społecznym „superklejem”) obejmuje osoby z tej samej grupy etnicznej, wyznaniowej, zawodowej, czy sąsiedzkiej (grupy homogeniczne). Przykładami takich grup mogą być etniczne grupy wspólnej pomocy, elitarne kluby, kółka kościelne etc. Związki w takich grupach są bardzo intensywne, są to sieci spójne, co zwykle prowadzi do obo-

<sup>18</sup> Idem, *Samotna gra w kregle...*, s. 48.

<sup>19</sup> Idem, *Bowling Alone, the Collapse and Revival of American Community*, New York 2001, s. 21.

jętności lub niechęci wobec członków innych grup. Grupy te mogą być niekiedy przeciwstawione innym, co może prowadzić do konfliktów, korupcji, do załamania się sytemu demokratycznego (Putnam nazywa to „ciemną stroną kapitału społecznego”). Często w literaturze przypisuje się więcej negatywnych niż pozytywnych cech kapitałowi spajającemu, niż było to w intencji Putnama, podkreślając ich destrukcyjną rolę budzenia konfliktów międzygrupowych. Grupy te jednak wcale nie muszą być agresywnie i antagonistycznie nastawione do innych. Putnam uważa, że spajający kapitał społeczny dobrze się sprawdza w podtrzymywaniu określonych form wzajemności, w podtrzymywaniu solidarności oraz w zapewnianiu wsparcia społecznego i psychologicznego. Natomiast jego rola w skutecznym przekazywaniu informacji, czy w inicjowaniu działań innowacyjnych, jest mniejsza. Osoby w takich grupach nie uczą się nic od siebie, ale wzajemnie podtrzymują w istniejących poglądach i uprzedzeniach, stąd grupy te nie są zwykle zbyt kreatywne czy innowacyjne.

Drugi z nich, kapitał pomostowy (*bridging*) łączy członków z różnych grup (etnicznych, zawodowych, religijnych, klasowych), a także różne grupy między sobą. Ma zatem charakter relacji heterogenicznych. Putnam nazywa ten rodzaj kapitału społecznym „smarowidłem”, gdyż dzięki niemu procesy społeczne czy administracyjne przebiegają lepiej i sprawniej. Ten rodzaj społecznego kapitału jest bardziej efektywny w przekazywaniu informacji i lepiej sprzyja innowacyjności. Tak więc oba wyżej wymienione rodzaje społecznego kapitału spełniają ważną funkcję w społeczeństwie, z tym że kapitał pomostowy sprawia mniej kłopotów (nie antagonizuje grup, ani ludzi) i w dziedzinach państwowotwórczych, komunikacyjnych, czy w dziedzinie innowacyjności jest bardziej efektywny. Relacje te uczą tolerancji i empatii, pozwalając poznać inne poglądy, sposoby widzenia świata, sprzyjają wspólnym dyskusjom i poszukiwaniu nowych rozwiązań. Dla innowacyjności społeczeństwa, a w szerszym stopniu w ogóle dla jego dobrego funkcjonowania, znacznie bardziej pożądana w kapitale społecznym jest przewaga kapitału pomostowego (*bridging social capital*).

W niniejszym artykule podział kapitału społecznego na kapitał spajający i pomostowy ma charakter zaledwie dychotomiczny i wyłączający w stosunku do praktyki i złożoności realnie istniejących sieci ludzkich związków. Dlatego zaproponowano wprowadzenie trzeciego typu kapitału społecznego: kapitał mieszany (spajająco-pomostowy). Kapitał mieszany może mieć charakter alternatywny i synchroniczny.

Kapitał mieszany alternatywny (znacznie częściej spotykany), istnieje wtedy, gdy dana osoba lub instytucja uczestniczy zarówno w grupach spajających, homogenicznych (jak rodzina, grupy wyznaniowe, grupy zawodowe), jak i w grupach pomostowych, heteronomicznych (grupy zadaniowe, organizacje samorządowe, organizacje pozarządowe etc.). Tak, na przykład, rodzina jest tak częstą i podstawową grupą spajającą, że większość osób działających w grupach pomostowych, *de facto* posiada mieszany kapitał społeczny, gdyż zazwy-

czaj w mniejszym lub większym stopniu bierze także udział w życiu rodzinnym. Oczywiście jest bardzo korzystnie zarówno dla jednostek, jak i dla całych społeczeństw, jeżeli jak najwięcej osób posiada kapitał społeczny mieszany, w tym sensie że korzysta równo z grup spajających i pomostowych. Tego typu mieszana przynależność znosi wady, a łączy zalety grup spajających i pomostowych. Przynależność tylko do samych grup spajających może rzeczywiście prowadzić do grupowego egoizmu, szowinizmu nepotyzmu, korupcji, obojętności lub niechęci wobec członków innych grup. Jeżeli jednak jednocześnie należy się do jakiejś grupy lub grup o charakterze pomostowym, istnieje duża szansa na wychodzenie ze swojej tylko grupy, na porozumiewanie się i dialog z innymi grupami społecznymi. Mniej liczne, ale ostatnio coraz częstsze jest zjawisko odwrotne, ludzi, którzy uczestniczą tylko w jakiś grupach pomostowych, na przykład funkcjonują towarzysko tylko na forach internetowych. Brak uczestnictwa w jakiegokolwiek grupie o charakterze spajającym grozi pewnym osamotnieniem fizycznym i emocjonalnym. Ponieważ jednak większość czynnie bierze udział w życiu swoich grup rodzinnych, to jednak najważniejsze dla stworzenia mieszanego kapitału społecznego jest tworzenie i podtrzymywanie jak największej liczby grup pomostowych. Jest to szczególnie ważne w Polsce, gdzie pomostowy kapitał społeczny jest znacznie słabszy w porównaniu z kapitałem pomostowym i niekorzystnie odbija się na społecznym zaufaniu i innowacyjności.

Istnieje jednak także drugi typ kapitału społecznego, mieszanego o typie synchronicznym. Jest to udział w grupach, które jednocześnie mają charakter spajający i pomostowy. Tego typu grupy pojawiają się coraz częściej wraz z postępem ruchliwości społecznej i globalizacji. Nawet rodziny coraz częściej mają obecnie charakter spajająco-pomostowy, gdyż choć wiążą więzami małżeństw i pokrewieństwa, to uczestnicy ich pochodzą z całkowicie różnych grup społecznych, zawodowych, kulturowych a nawet etnicznych. Podobnie w miejscach pracy, spotkaniach wyznaniowych czy w sąsiedzkich miejscach zamieszkania, coraz częściej pojawiają się osoby z całkowicie różnych grup, co nadaje tym organizacjom charakter mieszany, zarówno spajający i pomostowy. Z drugiej jednak strony, grupy o charakterze pomostowym, w których powstają silnie więzy emocjonalne mogą też silnie spajać i wiązać ludzi ze sobą, niejednokrotnie powstają w tych grupach silne związki przyjacielskie, tworzą się małżeństwa etc. Nowoczesne, zurbanizowane społeczeństwo sprzyja coraz bardziej powstawaniu właśnie tego typu grup mieszanych, grupy czysto homogeniczne zaczynają powoli zanikać, choć w społeczeństwach bardziej konserwatywnych tendencje to zamykania się w nich ciągle jeszcze da się zauważyć.

W niniejszym artykule postawiono hipotezę, że im w większym stopniu w danym społeczeństwie tworzy się kapitał mieszany spajająco-pomostowy, czy to o charakterze alternatywnym, czy synchronicznym, czy jedno i drugie, tym dane społeczeństwo może być bardziej kreatywne i innowacyjne. To samo można także powiedzieć o organizacjach.



## Grupy społeczne i zaufanie

Putnam wyróżnił trzy rodzaje grup społecznych. Grupy pierwszego rzędu to przede wszystkim rodzina, grupy rówieśnicze, a także wspólnoty sąsiedzkie. Grupy drugiego rzędu są tworzone oddolnie, opierając się na bezpośrednich kontaktach ich uczestników. Mają one charakter autoteliczny, służą same sobie i swoim członkom, nie spełniają zaś funkcji usługowych czy politycznych. Oparcie są na więziach poziomych, wzajemnym zaufaniu oraz normach wzajemności. Wedle Putnama biorą one jednak bardzo poważny udział w tworzeniu kapitału społecznego. Stowarzyszenia trzeciego rzędu są organizacjami masowymi, ponadlokalnymi, tworzonymi częściej odgórnie. Przykładem są partie polityczne, stowarzyszenia konsumenckie, organizacje ekologiczne i tym podobne. W ich przypadku efektywność w realizacji celów jest ważniejsza od więzów wzajemnej przyjaźni i zaufania.

Putnam rozróżnia dwa typy zaangażowania społecznego: macherów i szmucerów (nazwy pochodzą z języka jidysz). Macherzy to ludzie, którzy wiele czasu angażują w działalność w oficjalnych organizacjach, nastawionych na efektywność, natomiast szmucerzy działają w grupach nieformalnych, spędzając czas na długich rozmowach. Macherzy reprezentują raczej stowarzyszenia trzeciego rzędu, a szmucerzy drugiego. Obie te formy działania składają się na kapitał społeczny, wedle Putnama jednak, szmucerów jest znacznie więcej, więc też ich znaczenie w kapitale społecznym jest odpowiednio duże<sup>20</sup>.

Istnieją wyraźne związki pomiędzy klasyfikacją grup społecznych według Putnama oraz pomiędzy rodzajami kapitału społecznego. Grupa pierwsza tworzy przede wszystkim kapitał spajający, grupa trzecia najczęściej kapitał pomostowy, natomiast grupa druga coraz częściej właśnie może tworzyć kapitał społeczny mieszany, spajająco-pomostowy, dlatego jest tak szczególnie ważna.

W kapitale społecznym zasadniczą rolę odgrywa zaufanie. Francis Fukuyama<sup>21</sup> uważa zaufanie za niezbędny warunek funkcjonowania współczesnych systemów gospodarczych. Beck, Giddens i Lash uważają zaufanie jako charakterystyczny składnik późnej nowoczesności<sup>22</sup>, czyli w istocie społeczeństwa postmaterialnego. Mariusz Bratnicki pierwszy zajął się problematyką zaufania w przedsiębiorstwach wirtualnych<sup>23</sup> oraz pierwszy opisał związki między zaufaniem a zarządzaniem opartym na wartościach<sup>24</sup>. Tematykę tę następnie twórczo kontynuował Marek Bugdol<sup>25</sup>.

<sup>20</sup> R. Putnam, *Samotna gra w kregle...*, s. 158–162.

<sup>21</sup> F. Fukuyama, *Social Capital, Civil Society and Development*, „The World Quarterly” 2001, nr 1, s. 7–20.

<sup>22</sup> U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Reflexive Modernization*, Cambridge 1994, s. 5.

<sup>23</sup> M. Bratnicki, *Budowanie zaufania w organizacji wirtualnej*, [w:] *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, red. R. Knosala, Katowice 1999.

<sup>24</sup> M. Bratnicki, P. Kordel, *Kategoria zaufania a zarządzanie oparte na wartościach*, [w:] *Kategoria wartości a cele przedsiębiorstwa*, red. K. Jaremczuk, Rzeszów 2000.

<sup>25</sup> M. Bugdol, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Kraków 2010.

Putnam wymienia dwa rodzaje zaufania – zaufanie zagęszczone oraz rozproszone. Pierwsze, bardziej typowe dla kapitału spajającego, jest osadzone przede wszystkim w relacjach osobistych. Drugie, charakterystyczne przede wszystkim dla kapitału pomostowego, objawia się w stosunku do ludzi do tej pory nieznanych. Ten rodzaj społecznego zaufania tworzy związek z innymi formami obywatelskiego zaangażowania. Powoduje też zmniejszanie się kosztów transakcyjnych, zarówno w biznesie, jak też w codziennym życiu. Putnam podkreśla, że zaufanie jest cennym zasobem społecznym, pod warunkiem, że ma uzasadnioną gwarancję. Uogólniona wzajemność jest bowiem zasobem społeczności, ale uogólniona łatwowierność już nie.

Z drugiej strony jednak, ludzie ufający innym są bardziej wiarygodni, są dobrymi obywatelami, i na odwrót, ludzie wycofani i nieufni są bardziej skłonni do nieuczciwości. Rozprzestrzeniająca się ufność zwiększa wiarygodność, a przez to powoduje, że staje się bardziej uzasadniona, przez co staje się jeszcze silniejsza. Sztompka<sup>26</sup> nazywa zaufanie fundamentem społeczeństwa. W złożonym świecie musimy opierać się na zaufaniu do innych. Zaufanie staje się tym istotniejsze dla naszych decyzji i działań, im większy zbiór dostępnych możliwości mają do dyspozycji inni”.

### **Kapitał społeczny w ujęciu Francis Fukuyamy**

Zagadnieniem kapitału społecznego zajmował się również znany myśliciel amerykański pochodzenia japońskiego Francis Fukuyama. Interesował go zwłaszcza wpływ kapitału społecznego na rozwój. Podobnie jak Coleman i Putnam, Fukuyama uważał, że bardzo ważnym prorozwojowym czynnikiem kapitału społecznego jest obniżenie kosztów transakcyjnych, przez co prowadzi on także do zwiększenia wydajności<sup>27</sup>. Zdefiniował on kapitał społeczny jako uprzedmiotowioną, nieformalną normę, która promuje kooperację między dwiema jednostkami lub większą ich liczbą. Dzięki temu kapitał społeczny jest istotny dla efektywnego funkcjonowania nowoczesnej gospodarki i stanowi warunek konieczny stabilnej demokracji liberalnej<sup>28</sup>. Koordynacja oparta na normach nieformalnych jest tańsza, szybsza i bardziej efektywna od tej, która polega tylko na formalnym monitoringu. Odgrywa więc ona we współczesnym społeczeństwie coraz istotniejszą rolę. Agnieszka Rymsza uważa, że być może jest właśnie typowa dla ponowoczesności<sup>29</sup>.

Kapitał społeczny umożliwia zatem ludziom wspólne organizowanie się i działanie na rzecz dobra całej społeczności (i oczywiście także dla dobra ich

---

<sup>26</sup> P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007, s. 13.

<sup>27</sup> F. Fukuyama, *Social Capital...*, s. 7–20.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 7.

<sup>29</sup> *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna...*, s. 29.

samych). Dzięki temu, jak pisze Francis Fukuyama, kapitał społeczny zapobiega tyranii. Polega to nie tylko na tym, że zorganizowana w sieci społeczność może się łatwiej autorytarnym czy tyrańskim zakusom rządu centralnego przeciwstawić. Jeszcze ważniejsza jest tutaj niejako rola prewencyjna. Aktywność jednostek, będąca rezultatem wysokiego kapitału społecznego, zwalnia administrację rządową od nadzbyt szczegółowego interweniowania w sprawy obywateli, Fukuyama w nadmiernym, egoistycznym indywidualizmie widzi zagrożenie demokracji tyranią, gdyż prowokuje to władze centralne do nadmiernej ingerencji w sprawy obywateli danego kraju. Gdy społeczeństwo nie organizuje się na poziomach pośrednich pomiędzy jednostkami a władzą centralną, wtedy państwo zmuszone jest objąć swoim przymusem wszystko i zorganizować życie społeczne odgórnie<sup>30</sup>. Dlatego tak często tyranie powstawały w krajach o stosunkowo niskim kapitale społecznym, na przykład w dawnej Rosji, gdzie osady ludzkie były oddalone od siebie tysiącami kilometrów, a ludzie mieli tendencje anarchiczne. Znikały natomiast w krajach o dużym kapitale społecznym, jak np. Anglia. Kapitał społeczny zatem nie tylko sprzyja rozwojowi ekonomicznemu, zmniejszając koszty i zwiększając wydajność, ale także chroni system demokratyczny oraz wolność jednostki.

### Inne koncepcje kapitału społecznego

Michael Woolcock uważa, że definicja kapitału społecznego powinna się koncentrować na tym, czym on w rzeczywistości jest, a nie na jego konsekwencjach. Dlatego odnosi to pojęcie do norm i sieci, które ułatwiają kolektywne działanie, natomiast zaufanie widzi jako skutek kapitału społecznego<sup>31</sup>. Carlo Trigilla definiuje kapitał społeczny jako zespół relacji, które indywidualny lub kolektywny podmiot może wykorzystać w dowolnym momencie. Te relacje bowiem udostępniają temu indywidualnemu bądź kolektywnemu podmiotowi zasoby kognitywne (jak informacje) lub normatywne (jak zaufanie), pozwalające osiągnąć cele, które inaczej nie mogłyby być zrealizowane, lub pociągałyby za sobą znacznie większe koszty<sup>32</sup>. Portes zdefiniował kapitał społeczny jako możliwość uzyskiwania korzyści na mocy członkostwa w sieciach lub innych strukturach społecznych<sup>33</sup>. Wskazał on na cztery źródła kapitału społecznego, którymi są: zinternalizowane wartości, solidarność grupowa, wymiana oparta na wzajemności oraz narzucane zaufanie. W efekcie transakcji mediowanych przez kapitał społeczny jednostka

<sup>30</sup> F. Fukuyama, *Social Capital...*, s. 11.

<sup>31</sup> M. Woolcock, D. Narayan, *Social Capital: Implications for Developmental Theory, Research and Policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, nr 2.

<sup>32</sup> C. Trigilla, *Social Capital and Local Development*, „European Journal of Social Theory” 2001, nr 4.

<sup>33</sup> A. Portes, *Social Capital: Its Origins and Application in Modern Sociology*, „Annual Review of Sociology” 1998, nr 24.

osiąga korzyści w postaci kontroli społecznej, oparcia rodzinnego oraz korzyści wynikających z sieci. Kaźmierczak przyjmuje, „że kapitał społeczny to zasób jednostek, którego źródłem są sieci ich powiązań, po których krążą: dobra symboliczne (informacje, wartości, idee), materialne (rzeczy i pieniądze) i emocje (aprobata, szacunek, sympatia itp.)<sup>34</sup>. Kapitał społeczny, warunkując wzajemność i zaufanie, wpływa na gotowość do podejmowania współpracy i na potencjał jej efektywności. Cechą szczególną kapitału społecznego jest to, że pozwala swoim dysponentom osiągać cele, które w innym przypadku nie byłyby zrealizowane w ogóle, lub wymagałyby poniesienia większych kosztów. Kaźmierczak nie uważa kapitału społecznego za dobro publiczne, tylko klubowe, ponieważ nie każdy ma do niego dostęp, lecz tylko osoby powiązane sieciami<sup>35</sup>.

Tę ostatnią konkluzję autor niniejszego artykułu uważa za jednostronną, gdyż całe społeczeństwo osiąga korzyści dzięki istnieniu kapitału społecznego. Prawda leży pośrodku – kapitał społeczny jest w części dobrem społecznym, obejmującym wszystkich, a w części dobrem „klubowym”, gdy korzystają z niego tylko określone grupy lub jednostki. Kapitał społeczny nie jest taki sam dla każdego, choć każdy może z niego skorzystać.

### **Kapitał społeczny a wzrost gospodarczy**

Klasyczna ekonomia przyjmowała trzy podstawowe czynniki produkcji, dzięki którym dokonywał się wzrost gospodarczy: ziemia, praca i kapitał finansowy. Kolejno dołączano do tej listy kapitał fizyczny (technologię), kapitał ludzki, a obecnie także kapitał społeczny. Woolcock uważa, że kapitał społeczny stanowi niezbędne uzupełnienie kapitału ludzkiego, gdyż nawet najmądrzejsze i najbardziej innowacyjne idee niewiele dadzą, jeżeli ich twórca nie będzie miał dostępu do innych. Wedle tego autora, kapitał ludzki tkwi w ludziach, a kapitał społeczny w relacjach<sup>36</sup>. Tak więc kapitał społeczny możemy obecnie uważać za istotny czynnik produkcji, wpływający na wzrost gospodarczy. Jego ekonomiczna wartość polega głównie na przepływie wiedzy i informacji, na koordynacji działań, opartych na zaufaniu oraz na kolektywnym podejmowaniu decyzji. W szczególności w odniesieniu do dóbr publicznych rola kapitału społecznego tkwi przede wszystkim w jego służebności, polega bowiem na tym, że pozwala on łączyć i bardziej efektywnie wykorzystywać inne rodzaje kapitałów. Dzięki temu stanowi on remedium na zjawiska określane jako zawodność rynku<sup>37</sup>.

---

<sup>34</sup> T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna...*, s. 47.

<sup>35</sup> *Ibidem*.

<sup>36</sup> M. Woolcock, *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*, „The Canadian Journal of Policy Research” 2001, nr 1.

<sup>37</sup> T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny...*, s. 50.

Woolcock i Narayan<sup>38</sup>, wyróżniają cztery perspektywy, w jakich można ująć związki pomiędzy kapitałem społecznym a rozwojem gospodarczym: komunitarystyczną, sieciową, instytucjonalną i synergiczną. Perspektywa komunitarystyczna utożsamia kapitał społeczny z lokalnymi organizacjami: grupami obywatelskimi, klubami, stowarzyszeniami uznając go jako zjawisko pozytywne – im jest go więcej, tym większe szanse na dobrobyt i rozwój. Według perspektywy instytucjonalnej, kapitał społeczny jest produktem prawnego instytucjonalnego i politycznego środowiska, zagospodarowując obszary opuszczone przez państwo i instytucje. Kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie lepiej się rozwijają, mając przyjazne wsparcie demokratycznego państwa i jego instytucji. Kapitał społeczny uważany jest tutaj za pochodną politycznych, prawnych i ekonomicznych instytucji. Dlatego można mówić także o kapitale instytucjonalnym, jako o osobnym, istotnym zjawisku. Z pewnością odgrywa on także ogromną rolę w porządku demokratycznym, w jakości życia, w rozwoju gospodarczym i na pewno ma niebagatelny wpływ na innowacyjność. Rządy prawa, wolności obywatelskie, jakość biurokratycznych instytucji są pozytywnie skorelowane ze wzrostem gospodarczym i dobrobytem.

### Perspektywa sieciowa

Perspektywa sieciowa rozpatruje kapitał społeczny jako horyzontalne i wertykalne powiązania pomiędzy ludźmi, grupami, organizacjami. Granovetter uważa, że kapitał spajający, powodując lokalną spójność, prowadzi do ogólnej fragmentacji, a kapitał pomostowy daje ludziom możliwość dostępu do wymiany zasobów krążących po sieciach<sup>39</sup>. Wedle Turnera<sup>40</sup> należą do nich symbole (informacje, wartości, idee), zasoby materialne (rzeczy i pieniądze) oraz emocje (aprobata, szacunek, sympatia). Kaźmierczak zauważa, że kapitał spajający jest potrzebny we wstępnych etapach projektu gospodarczego, później zaś jego rola maleje, a wzrasta znaczenie kapitału pomostowego<sup>41</sup>. Najbardziej korzystna sytuacja dla rozwoju gospodarczego jest wtedy, kiedy zarówno kapitał spajający, jak i pomostowy są silne<sup>42</sup>. Wysoki kapitał spajający przy niskim pomostowym prowadzi do biedy i stagnacji, wysoki pomostowy przy niskim spajającym prowadzi do emigracji, niskie oba kapitały prowadzą do atomizacji, natomiast gdy oba kapitały, i spajający i pomostowy, są wysokie, prowadzi to do rozwoju przedsiębiorczości i lokalnej społeczności. Kapitał spajający jest niekorzystny, gdy występuje bez kapitału pomostowego, wiodąc do zamykania się w homogenicznych kręgach,

---

<sup>38</sup> M. Woolcock, *The Place of Social Capital...*

<sup>39</sup> M.S. Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, nr 6.

<sup>40</sup> J.H. Turner, *Struktura teorii socjologicznej*, Warszawa 2004.

<sup>41</sup> T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny...*, s. 57.

<sup>42</sup> M. Woolcock, D. Narayan, *Social Capital: Implications...*

natomiast gdy występuje on w połączeniu z wysokim kapitałem pomostowym, rezultaty są pozytywne. Uczestnictwo w zamkniętych sieciach społecznych, cechujących kapitał spajający prowadzi do straty czasu, kosztem pracy i nauki, podczas gdy kapitał pomostowy, w znacznie w większym stopniu powodujący efektywną wymianę zasobów sieciowych, koreluje ze wzrostem pozytywnie<sup>43</sup>. Sabatini podzielił kapitał pomostowy na kapitał pomostowy horyzontalny, który tworzą słabe więzi nieformalne (przyjaciele, znajomi) oraz kapitał pomostowy wertykalny, który tworzą słabe więzi formalne (członkostwo w stowarzyszeniach). Kapitał spajający zaś tworzą silne więzi rodzinne.

Z badań empirycznych Sabatiniego wynika, że kapitał społeczny pomostowy wertykalny wpływa pozytywnie na sprawność gospodarowania i na jakość miejskiego ekosystemu, natomiast kapitał spajający redukuje zagrożenie płynące z niestabilności rynku pracy<sup>44</sup>.

### Podejście synergistyczne

Podejście synergistyczne objaśnia mechanizm wpływu kapitału społecznego na zjawiska ekonomiczne. Tym mechanizmem jest zjawisko synergii, a więc wspólnego działania ludzi. Podejście synergistyczne integruje też pozostałe perspektywy, a więc komunitarystyczną, sieciową i instytucjonalną. Szczególnie istotna jest tutaj synergia społeczno-instytucjonalna, gdyż w bardzo dużym stopniu katalizuje ona rozwój gospodarczy. Peter Evans<sup>45</sup> uważa, że osiągnięcie efektu synergii w działaniach pomiędzy państwem a obywatelami wymaga spełnienia warunków komplementarności i osadzenia.

Komplementarność to po prostu wzajemnie wspierające się relacje pomiędzy działaniami publicznymi a państwowymi. Istotny jest tu właściwy podział zadań wynikający z ich odmiennego charakteru. Ważne, aby zarówno instytucje publiczne (rządowe, samorządowe etc.), oraz społeczne i prywatne, wносиły swój wkład, zgodny z ich specyfiką. Wówczas nastąpić może pełny efekt synergii (to znaczy osiągnięcie więcej, niż gdyby każdy działał z osobna).

Osadzanie (embeddedness) natomiast dotyczy powiązań, które – przekraczając podziały publiczno-prywatne – łączą we wspólnym działaniu przedstawicieli obywateli oraz organizacji publicznych. Oznacza to, że programy implementowane ogólnie przez czynniki państwowe w określonej społeczności, muszą się w niej zakorzenić, czyli, za pomocą lokalnych powiązań pomostowych muszą dołączyć do istniejących sieci lokalnych. Przykładem tego zjawiska jest

<sup>43</sup> S. Beugelsdijk, S. Smulders, *Bridging and Bonding Social Capital: Which type is good for economic growth?*, [www.eea-esem.com/papers/eea-esem/2003/119/EEA2003.PDF](http://www.eea-esem.com/papers/eea-esem/2003/119/EEA2003.PDF).

<sup>44</sup> F. Sabatini, *Social Capital, Labour Precariousness and the Economic Performance. An Empirical Assessment of the Strength of Weak Ties in Italy*, „Working Papers” 2006, nr 26.

<sup>45</sup> P. Evans, *Government Actions, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy*, „World Development” 1996, nr 6.

sukces reform narzucanych obywatelom Francji w czasie Wielkiej Rewolucji, gdyż były one przekazywane i implementowane przez liczne społeczne organizacje lokalne. Te same jednak reformy, które Napoleon chciał przeprowadzić w Hiszpanii, wzbudziły gniewny opór wśród mieszkańców, także chłopów, dla których były korzystne. Nie było bowiem stowarzyszeń, które mogłyby je transmitować i propagować.

Perspektywa synergiczna pokazuje zatem rolę kapitału społecznego pomocowego we wpływie na sprawność działania instytucji publicznych. Woolcock i Narayan<sup>46</sup> uważają, że jest najkorzystniej, gdy wysokiemu poziomowi pomocowego kapitału społecznego towarzyszy sprawność państwa – wtedy zjawisko synergii występuje w pełni i wrasta społeczny i ekonomiczny dobrobyt. Jeżeli przy słabym państwie nadal występuje wysoki kapitał społeczny, wtedy sieci społeczne same przejmują funkcję państwa (jak w demokracji szlacheckiej w Polsce w XVI wieku). Jeżeli silnemu państwu towarzyszy słaby kapitał społeczny, silniejsze grupy społeczne spychają słabsze na margines i wykorzystują (np. skrajny ucisk feudalny carskiej Rosji). Gdy jednocześnie mamy do czynienia ze słabym państwem i słabym kapitałem społecznym, dochodzi do anarchii, przemocy, konfliktów, a nawet do rozpadu państwa. Gdy od drugiej połowy XVII w. Polsce zaczął gwałtownie słabnąć kapitał społeczny (skutkiem nasilających się konfliktów społecznych, etnicznych i religijnych), słabe państwo nie było już w stanie (zwłaszcza przy agresywnych i silnych państwach ościennych) obronić Rzeczypospolitej przed upadkiem i rozbiorami.

### **Kapitał społeczny w ujęciu systemowym.**

Wydaje się konieczne omówienie osobno kapitału społecznego jednostek, całego społeczeństwa oraz przedsiębiorstwa. Zdefiniowano tu kapitał społeczny jako istnienie afirmatywnych sieci społecznych, odpowiednie warunki do zawiązywania, podtrzymywania i rozwijania tych sieci, zdolność do tworzenia takich sieci bez względu na status, poglądy czy uprzedzenia. Sieć afirmatywna to grupa ludzi, pomiędzy którymi istnieją relacje interpersonalne oparte na wzajemnym zaufaniu, współpracy i wzajemnym wspieraniu się w trudnych sytuacjach. Wzajemne zaufanie jest tutaj czynnikiem najważniejszym, stąd pojęcie kapitału społecznego jest bliskie pojęciu zaufania społecznego. Sieci afirmatywne mogą być tworzone ad hoc, rozszerzane, nie są ograniczane do osób o określonym wyznaniu, rasie, narodowości, poglądach politycznych, zawodzie, statusie materialnym czy społecznym.

Dla kapitału społecznego jest zatem znacznie ważniejszy kapitał pomostowy „bridging social capital” niż kapitał spajający „bonding social capital”. Oczywiście, w każdym społeczeństwie istnieją różne powiązania i grupy społeczne,

---

<sup>46</sup> M. Woolcock, D. Narayan, *Social Capital: Implications...*

ale nie każde z nich tworzą kapitał społeczny. Niektóre z nich, jak przestępcze czy sekciarskie grupy typu „bridging social capital”, są dla kapitału społecznego wręcz szkodliwe. Wydaje się, że jednak nie ma sensu wprowadzać pojęcia ujemnego kapitału społecznego. Jest tylko jeden kapitał społeczny, dodatni, na ogół korzystny, natomiast także istnieje wiele innych form społecznych powiązań, które można ocenić ujemnie. Nie tworzą one jednak prawdziwego kapitału społecznego. Zaufanie jest przede wszystkim efektem postawy moralnej, a nie tylko skutkiem strategicznej kalkulacji<sup>47</sup>. Zaufanie ściśle wiąże się z poziomem kapitału społecznego i silnymi więziami międzyludzkimi<sup>48</sup>.

Należy więc wysunąć postulat, aby za kapitał społeczny uważać tylko takie formy powiązań, które działają pozytywnie i rozwojowo dla danej jednostki, społeczeństwa czy organizacji. Ujęcie systemowe oznacza nie tylko to, że kapitał społeczny można rozpatrywać na różnych szczeblach hierarchicznych (a więc pojedynczej jednostki, organizacji czy społeczeństwa). Oznacza także i przede wszystkim i to, że kapitał społeczny stanowi sam w sobie pewien złożony system, którego nie da się sprowadzić jedynie do sumy elementów.

### **Kapitał społeczny całej społeczności (społeczeństwa, narodu, państwa, regionu, miasta)**

Kapitał społeczny w tym rozumieniu jest obecnie najczęściej opisywany w literaturze. Najwięcej jest również badań empirycznych wskazujących na wzajemne relacje pomiędzy tak rozumianym kapitałem społecznym a innowacyjnością. Kapitał społeczny odnosi się w literaturze do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa, ułatwiając skoordynowane działania. W rozumieniu Putnama, kapitał społeczny oznacza ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności, poziomych sieci zależności w danej grupie społecznej<sup>49</sup>, a u Francisa Fukuyamy umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji w celu realizacji własnych interesów<sup>50</sup>. W tym rozumieniu kapitał społeczny jest niezbędnym elementem społeczeństwa obywatelskiego. Autor tego doniesienia definiuje kapitał społeczny jako istnienie w społeczeństwie afirmatywnych sieci społecznych, odpowiednie warunki do zawiązywania, podtrzymywania i rozwijania tych sieci, zdolność do tworzenia takich sieci bez względu na status, poglądy czy uprzedzenia, a więc w takim społeczeństwie, w którym pomiędzy obywatelami istnieją relacje interpersonalne oparte na wzajemnym zaufaniu, współpracy i wzajemnym wspieraniu się w trudnych sytuacjach. Sieci afirmatywne mogą być tworzone

<sup>47</sup> E.M. Uslaner, *The Moral Foundation of Trust*, Cambridge 2002, s. 189.

<sup>48</sup> Ch. Tilly, *Trust and Rule*, Cambridge 2005, s. 4.

<sup>49</sup> R. Putnam, *Budowanie sprawnej demokracji...*, s. 258.

<sup>50</sup> F. Fukuyama, *Social Capital...*, s. 7–20.



ad hoc, rozszerzane, nie są ograniczane do osób o określonym wyznaniu, rasie, narodowości, poglądach politycznych, zawodzie, statusie materialnym czy społecznym. Wzajemne zaufanie jest tutaj czynnikiem najważniejszym, stąd pojęcie kapitału społecznego jest bliskie pojęciu zaufania społecznego. Zaufanie jest bardzo istotnym składnikiem kultury obywatelskiej i politycznej. Kultura obywatelska zakłada powszechne poczucie posiadania kompetencji społecznych i politycznych oraz wzajemnego zaufania obywateli. Związek pomiędzy zaufaniem a aktywnością społeczną jest obustronny. Putnam uważa, że generalnie im częściej łączymy się z innymi ludźmi, tym bardziej im ufamy i na odwrót<sup>51</sup>.

Ważny jest też międzynarodowy kapitał społeczny danego społeczeństwa. Są kraje, które na świecie cieszą się dużym prestiżem i zaufaniem, i takie, które nie. Te pierwsze ściągają do siebie inwestorów, kapitał, turystów, a ich kultura promieniuje na inne państwa. Międzynarodowe zaufanie jest zatem ważnym zasobem wchodzącym w skład potencjału społecznego danego kraju.

### **Kapitał społeczny jednostki**

Kapitał społeczny jednostki jest miarą istniejących już różnorodnych sieci społecznych, w których uczestniczy dana osoba, a także jest to jej psychologiczna kompetencja do tworzenia, podtrzymywania, rozwijania takich sieci. Im zatem dana osoba posiada większe grono znajomych, które obdarza się wzajemnym zaufaniem, wymianą ważnych informacji, dzieleniem się doświadczeniami i wiedzą, chęcią wzajemnej pomocy, tym większy ma kapitał społeczny. Istotne jest jednak to, że jest w stanie tworzyć te sieci wśród ludzi o różnych zawodach, poglądach, statusie, religiach etc. Oczywiście, niekiedy brak czasu powoduje, że dana osoba kontaktuje się przede wszystkim z grupą w obrębie tego samego zawodu (a zatem najczęściej z ludźmi o podobnych poglądach, stylu życia i statusie), ale jeżeli w innych okolicznościach nie jest w stanie nawiązać kontaktu z ludźmi z innego kręgu, to można powiedzieć, że jej kompetencje społeczne w nowoczesnym społeczeństwie, a wraz z tym kapitał społeczny, są ograniczone. Specjalnie podkreślam tu określenie „w nowoczesnym społeczeństwie”, ponieważ dawniej ściśle podziały klasowe, zawodowe czy religijne były rzeczą naturalną, a nawet wymaganą. Obecnie jednak, w nowoczesnym społeczeństwie, kapitał społeczny oznacza społeczną ruchliwość, tolerancję, otwarcie na innych. Dzięki temu jednostka uczy się przyjmować perspektywę innych osób, rozumieć ich problemy, wymieniać z nimi informacje. To wszystko nie tylko wzbogaca jej wiedzę i ogląd społecznej rzeczywistości, ale także uczy otwartości umysłu i uzmysławia jednostce, jakie problemy są obecnie do rozwiązania. Jest oczywiste, że taki stan rzeczy sprzyja innowacyjności. W skład kapitału społecznego jednostki wchodzi dobre relacje z odbiorcami i pośrednikami, stanowiącymi po-

---

<sup>51</sup> R. Putnam, *Budowanie sprawnej demokracji...*, s. 665.

most pomiędzy twórcą, a jego klientami. W twórczości naukowej są to recenzenci, redaktorzy czasopism naukowych, wydawcy, władze instytucji naukowych, rozmaite komisje. W twórczości artystycznej są to dyrektorzy instytucji kulturalnych, teatrów, galerii sztuki, filharmonii, oper, także recenzenci, redaktorzy czasopism, wydawcy, mecenasi sztuki. Coraz ważniejszą rolę odgrywają osoby mające pomóc artyście w dotarciu do instytucji pośredniczących i odbiorców, tacy jak, impresario, agent literacki, agent filmowy, menedżer artysty lub jego zespołu. W twórczości technologicznej (np. wynalazczej) rolę pośrednika spełniają biura patentowe, menedżerowie firmy, inwestorzy. Nęcka zwrócił uwagę, że rola pośredników rośnie, gdy kryteria oceny nie są jednoznaczne, gdy wymagany jest duży poziom specjalizacji do zrozumienia oraz oceny dzieła i gdy istnieje duża konkurencja na rynku<sup>52</sup>.

### **Kapitał społeczny a konkurencyjność**

Kapitał społeczny w istotny sposób zwiększa konkurencyjność. Organizacje dysponujące dużym kapitałem społecznym uzyskują czynnik przewagi konkurencyjnej dzięki płynnemu i szybkiemu przepływowi wiedzy – a więc informacji, umiejętności i doświadczeń. To samo oczywiście powoduje zwiększenie innowacyjności tych organizacji, co z kolei jeszcze bardziej zwiększa ich konkurencyjność. Podobnie jednak można powiedzieć o regionach terytorialnych i państwach. One również tworzą swoje sieci pomostowe z innymi regionami i państwami, a także organizacjami i obywatelami wewnątrz nich. Dzięki temu łatwiej jest przyciągnąć inwestorów zagranicznych, zwiększyć innowacyjność regionu, a przez to także jego konkurencyjność. To jeszcze raz pokazuje, jak ważny jest mechanizm synergii aktorów publicznych i prywatnych. Instytucje państwowe, poprzez swój międzynarodowy kapitał pomostowy, pozwalają ściągać inwestorów, umożliwiając transfer wiedzy i technologii, a przez to rozwój regionu. To ożywienie gospodarcze mogą wykorzystać i podtrzymać zarówno organizacje biznesowe, jak i różnego rodzaju sieci obywatelskie. Innymi słowy, państwo może być pośrednikiem pomiędzy kapitałem pomostowym międzynarodowym, a kapitałem pomostowym lokalnym.

Można zatem powiedzieć, że kapitał społeczny jest istotnym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego. Sam w sobie nie zastępuje innych form kapitału (finansowego, technologicznego, intelektualnego), ale pozwala bardziej skutecznie po nie sięgać i wymieniać z innymi partnerami. Kapitał społeczny działa najbardziej skutecznie w połączeniu z kapitałem instytucjonalnym, zwłaszcza z odpowiednim, komplementarnym działaniem instytucji państwowych i samorządowych. Szczególnie ważna jest forma kapitału społecznego znana jako kapitał pomostowy, ona w największym stopniu stymuluje wzrost gospodarczy

---

<sup>52</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2001, s. 164–165.

i cywilizacyjny. Jednocześnie ta forma wymaga często przyjaznego wsparcia ze strony państwa. Kapitał społeczny spajający bowiem istnieje praktycznie zawsze, jest niejako zjawiskiem naturalnym, powstając na bazie więzi rodzinnych czy sąsiedzkich. Jednak sam w sobie nie daje tak pozytywnych efektów jak kapitał pomostowy (a niekiedy daje efekty negatywne). Kapitał pomostowy jest trudniej zbudować, wskazana jest (przynajmniej na początku) wspierająca rola instytucji publicznych, które następnie mogą z nim współdziałać w mechanizmie synergii.

W warunkach polskich wydaje się zatem szczególnie ważne popieranie i rozwijanie kapitału pomostowego.

### **Kapitał społeczny a innowacyjność**

Na temat związku kapitału społecznego z innowacyjnością przeprowadzono już wiele badań. Bardzo interesujące badania zostały wykonane przez Deepa Narayan w krajach Afryki Środkowo-Wschodnie<sup>53</sup>. Wykazały one wyraźny pozytywny wpływ kapitału społecznego na innowacyjność. Szczególne znaczenie miały tu takie czynniki, jak zaufanie społeczne oraz zaangażowanie w życie społeczne i polityczne. Wspomniane czynniki wpływały istotnie na szybkość wprowadzania zmian technologicznych w danym kraju, a także na ich wykorzystanie. Szczególnie ważnym czynnikiem jest zaufanie do instytucji publicznych, które w krajach afrykańskich wprowadzają unowocześnianie. Zaufanie, jakie rodzi kapitał społeczny jest również istotnym czynnikiem innowacyjności w krajach ekonomicznie zaawansowanych. Szczególnie ważna jest tu rola zmniejszania kosztów transakcyjnych.

Badania Dyera i Chu przeprowadzone w USA, Japonii i Korei Południowej wykazały, że poziom zaufania dostawców do klientów nie tylko znacząco redukuje koszty transakcyjne, ale wpływa także na dzielenie się z klientami informacjami i innowacjami<sup>54</sup>. Zaufanie wynikające z kapitału społecznego nie tylko zatem zmniejsza koszty transakcyjne, ale poprawia wymianę informacji oraz dyfuzję innowacyjności. USA, Japonia i Korea Południowa charakteryzują się wysokim poziomem zaufania i kapitału społecznego, jak również przodują w dziedzinie innowacyjności. Kapitał pomostowy znacznie bardziej sprzyja innowacyjności niż kapitał spajający. Dzieje się tak nie tylko z przyczyn wspomnianych wcześniej – to znaczy szybszej i bardziej skutecznej wymiany informacji oraz współpracy jaką daje kapitał pomostowy. Badania Lina Nana (Nan, 2001) wskazują, że jednostki charakteryzujące się przewagą kapitału spajającego mają mniej okazji do innowacyjnego zachowania. Zawierają bowiem znajomości

<sup>53</sup> D. Narayan, *Cents and Sociability: Household income and Social Capital in Rural Tanzania*, „Journal of Economic Development and Cultural Change” 1999, Vol. 47, No. 4, s. 871–897.

<sup>54</sup> J.H. Dyer, W. Chu, *The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea*, „Organization Science” 2003, Vol. 14, No. 1, s. 57–68.

z osobami o podobnej pozycji, podobnym statusie, podobnych poglądach, niewiele więc nowego mogą się od nich nauczyć. Ten typ zachowania łączy się więc bardziej z adaptacyjnym stylem poznawczym. Natomiast tworzenie pomostowego kapitału społecznego wiąże się raczej z innowacyjnym stylem poznawczym. Styl ten jest również nadal kształtowany w kierunku innowacyjnym dzięki zróżnicowanym kontaktom, jakie daje pomostowy kapitał społeczny. Nie ulega więc wątpliwości, że kapitał społeczny pozytywnie koreluje z innowacyjnością, przy czym dotyczy to przede wszystkim pomostowego kapitału społecznego.

### **Kapitał społeczny przedsiębiorstwa**

Kapitał społeczny przedsiębiorstwa jest miarą różnorodnych sieci społecznych, w których uczestniczy dane przedsiębiorstwo, miarą istniejących w nim sieci społecznych, a także kompetencja do ich tworzenia i rozwijania. Kapitał społeczny przedsiębiorstwa można podzielić na kapitał społeczny zewnętrzny oraz kapitał społeczny wewnętrzny. Mogą mieć one charakter powiązań szczegółowych i ogólnych (systemowych).

Kapitał społeczny zewnętrzny jest to sieć powiązań firmy jako całości z różnymi innymi zewnętrznymi podmiotami, przede wszystkim z innymi firmami, z ośrodkami naukowymi, z klientami, dostawcami, konkurencją etc. W sensie szczegółowym jest to zbiór różnorodnych sieci które tworzą pracownicy, i menedżerowie z podmiotami zewnętrznymi. W tym sensie jest to także suma wszystkich kapitałów społecznych pracujących w firmie podmiotów, (oczywiście pod warunkiem, że podmioty chcą te swoje sieci wykorzystywać dla dobra i rozwoju organizacji. Natomiast w sensie ogólnym to powiązania firmy, jako całości z innymi firmami. Wtedy to właśnie firmy, na wyższym poziomie hierarchii systemowej, są elementami większej sieci.

Kapitał społeczny wewnętrzny to istniejąca sieć, powiązana pomiędzy różnymi pracownikami, grupami czy wydziałami przedsiębiorstwa. W sensie szczegółowym to suma powiązań pomiędzy poszczególnymi pracownikami i menedżerami przedsiębiorstwa. Bardzo ważny jest jednak ogólny, systemowy charakter wewnętrznego kapitału społecznego firmy. Tworzy go po prostu kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. To właśnie kultura organizacyjna stanowi istotny element strategii przedsiębiorstwa i pozwala budować potencjalnie przedsiębiorstwo osiągające sukces<sup>55</sup>.

Wynika z tego, że:

- 1) kapitał społeczny przedsiębiorstwa jest tym większy, im mają większy kapitał społeczny jego pracownicy, a zwłaszcza jego menedżerowie, tworzą oni bowiem sieć transgresyjną, wychodzącą poza przedsiębiorstwo, wiążąc je z innymi podmiotami,

---

<sup>55</sup> B. Nogalski, *Kultura organizacyjna w procesie zmian*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Toruń 2002, s. 608.

- 2) kapitał społeczny przedsiębiorstwa jest tym większy, im większy jest kapitał społeczny danej jednostki terytorialnej (państwa, regionu), na której działa to przedsiębiorstwo,
- 3) kapitał społeczny przedsiębiorstwa jest tym większy, im silniejsze więzi i sieci tworzą między sobą pracownicy i menedżerowie (zwłaszcza wzajemnego zaufania) oraz im bardziej cementujący, sprzyjający rozwojowi charakter ma jego kultura organizacyjna.

### **Twórczość organizacyjna**

Twórczość organizacyjna jest przede wszystkim skierowana na rozwój organizacji oraz osiąganie jej celów. Należy tu włączyć organizacje gospodarcze (także jednoosobowe), społeczne, polityczne, kulturalne. Istnieje różnica pomiędzy wytwórczością (jest nią każda praca) a twórczością. Ta ostatnia powinna, oprócz nieodzownego wymogu użyteczności dla organizacji, spełniać również kryterium pewnej nowości (choć w tym przypadku jest ono mniej wymagające, niż w przypadku twórczości wysokiej). Istnieje silny związek pomiędzy twórczością organizacyjną a innowacyjnością, pojęcia się te niemal pokrywają, choć istnieją też pewne subtelne, choć teoretycznie ważne różnice. W innowacyjności czynnik zmiany jest jeszcze istotniejszy. Innowacja może objąć sam proces twórczy (zmiana warsztatu, metody), z kolei twórczość wyznacza kierunek zmianom innowacyjnym. W praktyce gospodarczej pojęcia te jednak często stosuje się wymiennie.

Granice pomiędzy twórczością organizacyjną a wysoką, są płynne. Gdy wartość osiągniętego w organizacji dzieła okazuje się tak duża, że służyć może ono całej ludzkości, dzieło to przechodzi do twórczości wysokiej, nie przestając oczywiście służyć celom organizacji. Instytucje, z założenia służące rozwojowi kultury, pozostają także nadal organizacjami. Takimi są instytucje nauki oraz instytucje kultury. Uczony, publikując książkę, tworzy kulturę wysoką, zarządzając wydziałem czy instytutem rozwija twórczość organizacyjną (której rezultaty mogą jednak przyczynić się do rozwoju kultury wysokiej). Dyrektor teatru działa w dziedzinie twórczości organizacyjnej, która również służy kulturze wysokiej (jej też służy bezpośrednio reżyserując sztukę).

Współcześnie w większości przedsięwzięć współuczestniczy wiele osób. Nie tylko reżyser i aktorzy odpowiadają za powodzenie dzieła, ale także operatorzy światła, inspicjenci, suflerzy, pomocnicy techniczni, dyrektor ds. marketingu i wiele innych osób. Ich współudział jest ogromny, stąd wiele instytucji też podkreśla znaczenie ich roli, starając się bardziej ich zaangażować w całość przedsięwzięcia. Podobnie ważna jest rola klientów, odbiorców i publiczności, zatem również wiele instytucji kultury stara się ich bardziej zaangażować, coraz ważniejsza jest rola sztuki interaktywnej. Świadoma recepcja sztuki stanowi też pewną formę twórczości. Ale z przyczyn umownych i ze względu na stopień

kreacji, rozróżnia się autorów twórczości wysokiej od pomocników i odbiorców. W przypadku sztuki autorami są scenarzysta, reżyser i aktorzy (twórczość wysoka). Twórczość administracji, pomocników technicznych zaliczyć można do twórczości organizacyjnej, a twórcze przeżycia publiczności zasadniczo do twórczości prywatnej.

### **Twórczość grupowa**

W organizacjach coraz częściej ma miejsce twórczość grupowa, czyli proces twórczy, w którym bierze udział wiele podmiotów. Proces ten jest bowiem nie tylko wykonywany przez jednostkę, często jest to dzieło grupowe. W kulturze ma to miejsce od dawna – twórczością grupową jest spektakl teatralny (występujący już w starożytnej Grecji, koncert, wspólna budowa dzieła architektury czy sztuki). Twórczość grupowa w nauce jest nowszym zjawiskiem – w przeszłości wykonywana była raczej przez pojedynczych uczonych, choć i ci często ze sobą współpracowali. Obecnie jednak najważniejsze prace naukowe dokonywane są w zespołach, czasem nawet bardzo wielkich, jak np. Europejska Organizacja Badań Jądrowych CERN pod Genewą, w której pracuje 8000 naukowców z całego świata. Również twórczość w organizacjach biznesowych coraz częściej ma miejsce w grupach, też niekiedy bardzo licznych. Prowadzi się badań empirycznych nad twórczością grupową, na przykład porównując wydajność grup rzeczywistych (wspólnie pracujących twórczo pracowników) z grupami nominalnymi, czyli równolicznych zbiorów jednostek pracujących indywidualnie. Taylor (Ray: 1967, za: Nęcka 2001: 170) wykazał, że grupy rzeczywiste wytworzyły zaledwie 37,5 pomysłu na grupę, w porównaniu w nominalnymi, które wytworzyły 68,1 pomysłu na grupę. Co gorsza, grupy rzeczywiste znacznie wyżej oceniają wyniki swoich działań (średnio słabsze) od grup nominalnych (średnio lepsze). Jednostki zwykle są bardziej krytyczne wobec wyników swoich spraw, podczas gdy grupy znacznie częściej ulegają zbiorowemu złudzeniu (Paulus, Brown, Ortega 1999: 151–176). Stąd w psychologii społecznej mówi się o zjawisku tak zwanego „zbiorowego myślenia”, kiedy zespół skądinąd wybitnych jednostek wysuwa pomysł wyraźnie poniżej ich inteligencji, przy czym pozostaje w niezachwianym przekonaniu o jego słuszności. Jako przykład jest często podawany zgubny pomysł inwazji na Zatokę Świń na Kubie w 1961 roku, stworzony przez grupę doradców prezydenta Kennedy’ego, skądinąd wybitnych ekspertów. Można to zjawisko nazwać także syndromem „zbiorowego ogłupienia”. Nie oznacza to jednak, że twórczość grupowa nie ma sensu. Ona też daje twórcze wyniki, niekiedy bardzo cenne, pozwala przezwyciężyć sztywne przedziały wynikające z nadmiernej specjalizacji, skonfrontować odmienne poglądy, połączyć ze sobą różne dziedziny wiedzy. Należy po prostu być świadomym niebezpieczeństw, jakie może nieść ze sobą twórczość grupowa, a więc w pierwszym rzędzie zagrożenie „zbiorowym ogłupieniem”, nadmierną wiarą w słuszność rozwiązania płynącą z wzajemnego wspierania się, zbyt silnym wpływem autorytetów.

## Spółeczeństwo sprzyjające twórczości

Interesującym zagadnieniem, które w literaturze polskiej poświęconej twórczości poruszył Edward Nęcka jest problem społeczeństwa sprzyjającego twórczości lub inaczej społeczeństwa „kreatogennego”<sup>56</sup>. Według autora tego artykułu analiza historii cywilizacji wskazuje, że pewne społeczeństwa w określonym czasie wykreowały nieproporcjonalnie wyższą ilość znaczących twórców niż inne. Takie były Ateny pomiędzy VI a IV wiekiem p.n.e, Aten wyraźnie zmałała, taka następnie stała się Aleksandria. Po bitwie pod Akcjum rola Aleksandrii spadła dramatycznie, a intelektualną i twórczą stolicą świata stał się Rzym. Po upadku Rzymu rolę tę przyjął Bizancjum, po czym centrum twórczości przeszło na dłuższy świat ze świata chrześcijańskiego do arabskiego, gdzie najważniejszymi centrami twórczości stały się Bagdad, Kair i Kordoba. Renesans twórczej myśli chrześcijańskiego średniowiecza rozpoczął się w Akwizgranie za czasów Karola Wielkiego, po czym światową stolicą twórczej kultury stał się na długo Paryż. W XIV i XV wieku nastąpiła eksplozja twórczości we Florencji, w mniejszym stopniu w innych włoskich miastach, przy czym z czasem coraz bardziej rosła rola Rzymu, Mediolanu, Genui i Wenecji. W XVII wieku eksplozja twórczości wybuchła w Antwerpii i miastach holenderskich, zwłaszcza w Amsterdamie, do twórczych miast dołączył też Londyn, mający swoje intelektualne zaplecze w kreatywnych miastach uniwersyteckich Oxfordzie i Cambridge, niemalą też rolę zaczął pełnić Edynburg. W XVIII wieku światowym centrum muzycznym stał się Wiedeń, następnie również w XIX i XX wieku miasto to stało się także wielkim centrum nauk, literatury i filozofii. W XIX w. dołączyły do liczących się środowisk intelektualnych miasta amerykańskie, zwłaszcza Nowy Jork i Chicago, a w XX wieku także San Francisco i Los Angeles. W Krakowie panował świetny klimat dla twórczości w XVI wieku oraz w latach na przełomie XIX i XX wieku, Gdańsk jaśniał wielkością w wieku XVII, Warszawa i Lwów w XX. Wiele osób odwiedzających takie twórcze miasta pisało w pamiętnikach, iż panuje w nich jakaś elektryzująca atmosfera, że po prostu chce się w nich tworzyć. Współcześni psychologowie twórczości uważają, że nie jest o tylko kwestia przypadku, przy czym starają się poprzeć tę opinię obiektywnymi danymi. Tak więc Simonton, na podstawie statystycznej częstości zestawień melodycznych, udowodnił, że są epoki i miejsca o nagłym wybuchu twórczości<sup>57</sup>. Martindale to samo udowodnił w dziedzinie twórczości poetyckiej<sup>58</sup>.

<sup>56</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości...*, s. 157.

<sup>57</sup> D.K. Simonton, *Creativity, Age, and Stress: A Biographical Time-series Analysis of 10 classical Composers*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1977, No. 35, s. 791–804.

<sup>58</sup> C. Martindale, *Biological Bases of Creativity*, [w:] *Handbook of Creativity*, red. R.J. Sternberg, Cambridge 1999, s. 137–152.

### Najważniejsze cechy społeczeństwa kreatywnego

Pierwszą, dosyć łatwo zauważalną cechą takiego społeczeństwa, jest jego stosunkowo wysoki poziom dobrobytu, w danym miejscu i czasie. W okresie, kiedy w starożytnej Grecji najbogatsze były Ateny, wtedy też były wyraźnym centrum twórczości. Gdy Ateny zubożały, z czasem zanikła ich aktywność intelektualna i kulturalna. Możemy wyraźnie obserwować, w miarę jak określone miasta (w dalszej kolejności Aleksandria, Rzym, Bizancjum, Bagdad, Kair, Paryż, Antwerpia, Florencja etc.) stają się najbardziej zamożnymi ośrodkami, że rozkwita w nich również kultura twórczości. Również te miasta Polski, które były oazami względnego dobrobytu, wyzwały większą aktywność twórczą, jak właśnie Kraków w XVI wieku, czy na przełomie XIX i XX wieku, gwałtowne zaś zubożenie miast polskich w wieku XVII i XVIII (poza autonomicznym Gdańskiem) spowodowało znaczne zahamowanie kultury.

Związki te jest łatwo wytłumaczyć. Tam, gdzie jest większy dobrobyt, ludzie w większym stopniu mogą zajmować się twórczością, zamiast tylko walczyć o przeżycie. Dobrobyt znacznie też zwiększa popyt na dzieła twórcze, ludzie zamożni stroją mieszkania w dzieła sztuki, kupują książki (a dawniej były bardzo drogie), chodzą na przedstawienia teatralne i operowe, chętniej też podejmują się sponsorowania artystów. Wreszcie ludzie uzdolnieni, wiedząc o tym, ściągają tłumnie do takich właśnie ośrodków, często też tam powstają szkoły artystyczne i instytucje naukowe. Wiele wskazuje też na to, że twórczość szczególnie rozkwita w miejscach, w których ludzie cieszą się znaczną osobistą wolnością, w porównaniu z innymi ośrodkami i innymi czasami. Wspomniane wcześniej wielkie centra kultury i twórczości były nie tylko miastami bogatymi, ale w których kwitły wolności obywatelskie (demokracja w Atenach, wolność mieszkańców Rzymu, swobody działalności gospodarczej w Florencji etc.). Eksplozja twórczości następuje zwłaszcza po rozluźnieniu rygorów, przewyciężeniu dyktatury lub okupacji<sup>59</sup>. W Krakowie gwałtownie rozwinęła się twórczość po przyznaniu autonomii i rozluźnieniu austriackiego absolutyzmu, a po wywalczeniu niepodległości twórczość wybuchła w całej Polsce z niespotykaną siłą. Florida zauważył twórczy charakter tych miast, które zapewniają bardziej tolerancyjną atmosferę. Innowacyjni pracownicy szukają kulturalnych, społecznych i technologicznych warunków, w których najlepiej mogą realizować siebie. Różnorodne i indywidualistyczne style życia wyznawane przez klasę kreatywną opierają się na wielowymiarowym aktywizmie i działaniach eksperymentalnych<sup>60</sup>. Martindale twierdzi nawet, że przyrost twórczości poetyckiej koreluje z proporcją dzieci nieślubnych, co ma potwierdzać tezę, że liberalizm obyczajowy sprzyja twórczości<sup>61</sup>. Oczy-

<sup>59</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości...*, s. 159.

<sup>60</sup> R. Florida, *The Rise of the Creative Class: And How it's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York 2002.

<sup>61</sup> C. Martindale, *Biological bases of creativity*, [w:] *Handbook of creativity...*, s. 137–152.



wiście, atmosfera wolności sprzyja bardziej nieskrępowanym poszukiwaniom twórczym, twórcy też nie są narażeni na represję i zwykle sami lgną do takich ośrodków.

Z drugiej strony, twórczość wymaga też pewnego stopnia strukturalizacji i samodyscypliny. Ponadto pewien opór wobec władz czy środowiska też może być ważnym inicjatorem twórczości. Twórczość również znakomicie rozwija się w miejscach, gdzie następuje spotkanie się ludzi z różnych kultur, gdzie miesza się rozmaite style życia i filozofie, a jednocześnie panuje atmosfera tolerancji. Już starożytne Ateny były miastem kosmopolitycznym, gdzie na Agorze spotykali się przedstawiciele rozmaitych środowisk, w przeciwieństwie do ksenofobicznej Sparty. Nieprzypadkowo miasta, które obecnie są największymi centrami twórczości i kuźniami talentów, jak Nowy Jork, Londyn czy Los Angeles, są międzynarodowymi kosmopolitycznymi tyglami różnych nacji i kultur. Jednocześnie te ośrodki przyciągają ludzi z całego świata, przez co ciągle wzrasta ich kulturowa różnorodność. Im zaś więcej różnych elementów podlega permutacji w dziele tworzenia, tym przestrzeń możliwości twórczych jest większa, tym większe jest prawdopodobieństwo pojawienia się naprawdę wybitnego dzieła. Twórczość też kwitnie w miejscach, gdzie ceni się dobra kultury, po prostu jest darzona szacunkiem i odpowiednio wynagradzana, gdzie ceni się nowość, wykształcenie i pracę umysłową, gdzie pozycja artysty czy uczonego znajduje się na szczycie hierarchii społecznej. Wracając do poprzednich rozdziałów, można też śmiało powiedzieć, że dla twórczości niezwykle ważny jest wysoki poziom kapitału i zaufania społecznego. Jest to szczególnie ważne dla innowacyjności. Venture capital, który jest niezwykle ważnym źródłem finansowania innowacji, w ogromnym stopniu opiera się na zaufaniu społecznym. Oczywiście, szczególnie korzystny jest opisany powyżej kapitał pomostowy, łączący różne grupy społeczne. Społeczeństwa, w których zaufanie okazuje się tylko członkom rodziny czy klanu, tkwią natomiast w stagnacji. Wreszcie, wszystko wskazuje na to, że po prostu bardziej twórcze są społeczeństwa szczęśliwe. Zestawienia krajów o najwyższym poczuciu zadowolenia mieszkańców, a jednocześnie najwyższym poziomie innowacyjności prawie się pokrywają (kraje skandynawskie, anglosaskie, Europy zachodniej etc.). Podsumowując, jeżeli chcemy, aby w danym społeczeństwie kwitła twórczość, należy się starać, aby w miejscu tym rósł poziom dobrobytu, wolności osobistej, zróżnicowania kulturowego, szacunku dla kultury i twórczości, kapitału społecznego, zwłaszcza pomostowego oraz zadowolenia z życia. Dla twórczości wskazany jest wysoki poziom dobrostanu danego społeczeństwa. To najważniejszy zewnętrzny kapitał dla jednostki, choć musi go ona jeszcze umieć wykorzystać.

### **Przedsiębiorstwo sprzyjające kreatywności i innowacyjności**

O innowacyjnym sukcesie przedsiębiorstwa decyduje zatem kapitał ludzki, którego ogólna koncepcja została przedstawiona w tej monografii. Dlatego obecnie kluczową dziedziną biznesu jest zarządzanie zasobami ludzkimi, dzięki któremu mogą trafić do przedsiębiorstwa najbardziej utalentowane jednostki (zajmuje się tą kwestią zarządzanie talentami, również przedstawione w monografii), będące w stanie uruchomić proces innowacyjny. Zarządzanie zasobami ludzkimi może być również prowadzone w sposób innowacyjny, z użyciem nowych, niekonwencjonalnych metod. Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi również zostanie omówione w tej monografii. Bardzo istotne jest stałe zachęcanie pracowników do dokonywania innowacji. Aby to stało się możliwe, niezbędne jest wytworzenie w organizacji kultury innowacyjnej. Jak w przypadku każdej innej kultury organizacyjnej, składa się na nią zarówno formalny system określający i regulujący zachowania (regulaminy, systemy motywacyjne, formalne sposoby komunikowania się), jak i jeszcze ważniejszy system ukryty, zawierający podstawowe założenia kulturowe, przesłanki kształtujące system wartości i norm, same zinternalizowane przez pracowników normy i wierzenia oraz nieformalne zasady komunikowania się i funkcjonowania organizacji. Łatwiej jest poprzez odpowiednie zarządzania wpłynąć na formalny aspekt kultury innowacyjnej, wpłynięcie na aspekt ukryty jest trudniejsze, ale jeszcze ważniejsze. Nie wystarczy zatem tylko nagrodzić pracownika za dokonaną innowację, trzeba jeszcze sprawdzić, jak zostało to przyjęte przez innych pracowników czy użytkowników.

Bardzo ważny jest również rozwój przedsiębiorstwa w kierunku organizacji opartej na wiedzy i organizacji uczącej się. Peter M. Senge opisuje organizacje uczące się, ciągle rozszerzające swoje możliwości kreowania własnej przyszłości, w których ludzie rozwijają swoje zdolności do tworzenia tego, co pragną, gdzie kształtowane są nowe, ekspansywne wzory, gdzie rozwijają się zbiorowe aspiracje i gdzie ludzie uczą się razem. Jest to ściśle związane z kulturą innowacyjną. Przedsiębiorstwo naprawdę innowacyjne jest jednocześnie przedsiębiorstwem uczącym się<sup>62</sup>. Peter M. Senge omówił szczegółowo pięć dyscyplin organizacji uczących się: zespołowe uczenie się, mistrzostwo osobiste, modele myślowe, budowanie wspólnej przyszłości oraz myślenie systemowe<sup>63</sup>. Organizacja ucząca się jest miejscem, w którym ludzie ciągle odkrywają na nowo rzeczywistość oraz to, jak można ją zmieniać.

---

<sup>62</sup> P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 1998, s. 146–265.

<sup>63</sup> *Ibidem*.

### Najważniejsze cechy kreatywnego i innowacyjnego przedsiębiorstwa

Podobnie jak istnieje kreatywne społeczeństwo, można również mówić o kreatywnym przedsiębiorstwie, o więc o takim, które sprzyja procesom twórczym. Ponieważ najważniejszą formą twórczości w firmie jest innowacyjność, więc jednocześnie można mówić o przedsiębiorstwie innowacyjnym. Kreatywna atmosfera decyduje o tym, czy pracownicy będą chętnie tworzyć nowe idee, pomysły, dyskutować, otwierać się na nowe możliwości oraz innowacje. Czynniki sprzyjającymi kreatywności są: zmiany środowiskowe, konkurencja, brak precedensów określonej sytuacji, efektywność organizacyjna i wymagania przywódców. Czynniki hamujące twórcze myślenie jest: nadmierny nacisk na ogólne działania kontrolne, podejście i planowanie tylko krótkoterminowe, zbyt daleko posunięta analiza koncepcji, naciski na lepsze rezultaty przy zmniejszających się nakładach, cięcia kadrowe i związane z tym poczucie zagrożenia, a także powszechne wśród wielu menedżerów przekonanie, że twórczości nie da się nauczyć ani trenować<sup>64</sup>. Również stosowane techniki twórcze oraz doświadczenia treningów twórczości dają pewne wskazówki co do charakteru atmosfery sprzyjającej twórczości. Na przykład podstawową zasadą techniki „burzy mózgów” jest wyłączenie przedwczesnego krytyka. Najpierw pracownicy zgłaszają tyle pomysłów, ile im tylko przyjdzie do głowy i w tej fazie nie można ich krytykować, dopiero później, w fazie opracowywania zgłoszonych pomysłów, wybierane są te najlepsze. Podobna zasada powinna towarzyszyć codziennej praktyce twórczej organizacji. Pracownicy powinni zgłaszać jak najwięcej pomysłów i na etapie zgłaszania nie powinni być krytykowani czy zniechęceni. Dopiero potem, po odpowiedniej analizie, te najlepsze pomysły byłyby wdrażane. Dlatego warto często stosować technikę „burzy mózgów”. Wrogiem twórczości jest stres, zwłaszcza jego postać najbardziej destruktywna, zwana dystresem. Można to nawet wyjaśnić fizjologicznie – wydzielany w stanie wysokiego napięcia stresowego kortyzol działa niszcząco na pracę mózgu – zwłaszcza na pracę twórczą. Natomiast atmosfera pewnego relaksu – nawet zabawy – dla twórczości jest korzystna. Praca nie jest zabawą i pewnego stresu nie da się uniknąć, ale można go kontrolować, zamieniać na stres pozytywny. Radość pracy jest jednym z najlepszych stymulatorów twórczości. W zakresie twórczości działa też zasada transferu – ludzie twórczy w jednej dziedzinie, łatwiej stają się twórczy w innych. Dlatego też warto zachęcać pracowników do twórczych hobby, do ich osobistego rozwoju i generalnie tworzyć atmosferę sprzyjającą jakiegokolwiek formie twórczości.

Organizacja twórcza generuje nowe jakości, nowe produkty, jest nastawiona innowacyjnie. Twórczość staje się ciągłym procesem przenikającym jej wszystkie struktury. Organizacja ta generuje innowacje we wszystkich możliwych aspektach: nowego produktu, nowych metod produkcji, nowych środków

<sup>64</sup> A.B. van Gundy, *Idea Power*, New York 1992, s. 3–4.

i kanałów dystrybucji, nowych form marketingu, nowych rynków, nowych form zarządzania. Organizacja taka dokonuje skumulowanego i zintegrowanego procesu transformacji informacji, energii i materii. Informacja przekształcana jest w wiedzę i sztukę, te zaś są podstawą do powstawania nowych informacji, nowej sztuki i wiedzy. W twórczej organizacji najważniejszy jest człowiek ujęty całościowo, nie tylko jako pracownik, ale jako osoba. Nie tylko liczy się jego wiedza i umiejętności, ale także emocje, motywacje, wyobrażenia, nawet zabawa. Człowiek w całym swoim bogactwie jest podstawą procesu twórczego. Organizacja twórcza dba zatem cały czas o pełny rozwój swoich pracowników, zostawiając im jednocześnie tyle swobody i wewnętrznej wolności, ile potrzebnych jest, aby prawdziwie twórczy proces mógł zaistnieć. W takiej organizacji twórczość przejawia się na wszystkich etapach jej działania, począwszy od twórczej misji i strategii, poprzez innowacyjną produkcję, do twórczo prowadzonego marketingu, dystrybucji, relacji z klientami i otoczeniem. Bardzo ważna jest odpowiednia kultura organizacyjna, która powinna łączyć się z omawianą wcześniej atmosferą twórczą. Istotna jest odpowiednia struktura organizacyjna, która nie powinna być zbyt stroma i sztywna, a raczej bardziej płaska i elastyczna. Niezwykle istotne są jakość i charakter komunikacji w firmie. Grupa twórcza komunikuje się w sposób przejrzysty, wzajemnie inspirujący i nawzajem siebie szanujący.

Można podać następujące cechy organizacji twórczej i nietwórczej:

<b>Organizacja twórcza</b>	<b>Organizacja nietwórcza</b>
Najważniejszą wartością jest człowiek	Najważniejsze są wartości materialne
Struktura organizacyjna jest raczej płaska	Struktura organizacyjna jest raczej stroma
Przewaga reguł heurystycznych	Przewaga reguł algorytmicznych
Organizacja dba o rozwój swoich pracowników	Organizacja nie dba o rozwój swoich pracowników
Pracownicy kontrolują realizację celów	Unika się dyskusji na temat realizacji celów
Komunikacja jest przejrzysta i inspirująca	Brak dobrej komunikacji
Konflikty mają konstruktywny charakter	Organizacja unika konfliktów lub są one destruktywne
Decyzje są podejmowane na zasadzie konsensusu	Decyzje są podejmowane hierarchicznie
Pracownicy generują dużo pomysłów, którymi się dzielą	Pracownicy nie zgłaszają pomysłów, gdyż są krytykowane

Bardzo istotny dla dobrej atmosfery dla kreatywności w organizacji jest etos twórczy. Etos to system wartości moralnych oraz wzorce postępowania grupy ludzi, wyznającej istotne dla nich wartości, stanowiący o ich odrębności. Etos twórczy jest skoncentrowany na wartości twórcze, a także panujący wobec nich społeczny i organizacyjny klimat. Dlatego u podstaw etosu twórczego leży etos pracy, etos nowości (innowacyjności, postępu) oraz etos indywidualności. Etos

pracy leży u podstaw współczesnej cywilizacji. Drugim ważnym kryterium twórczości jest kryterium nowości, oryginalności. Zatem etos innowacyjności łączy w sobie potrzebę i afirmację tego, co nowe, oryginalne, innowacyjne. Łączy on się jednocześnie z wartościami tolerancji i otwartości. Ale istnieje jeszcze jedna istotna składowa etosu twórczego. Jest nią etos indywidualności, osobistej ekspresji, odcisnięcia własnego śladu w otaczającej rzeczywistości, mający ogromne znaczenie w twórczości artystycznej, publicystycznej, naukowej, ale także zarządzaniu i w służbach publicznych, wyznaczając zindywidualizowane, humanistyczne podejście do ludzi. Max Weber pisał na temat etosu protestanckiego, w którym wartość pracy i innowacyjności była szczególnie cenna<sup>65</sup>. W jego czasach dostrzegana była pewna różnica w etosie dominującym w krajach protestanckich i katolickich. Istotne jest jednak to, że nie wynikała ona z przyczyn teologicznych, ale raczej pewnej tradycji pracy, która w pewnych kręgach (niemieckim, holenderskim) była zauważalna przed pojawieniem się reformacji. Szczególna wartość była przypisywana pracowitości, rzetelności, pomysłowości. Największe różnice pomiędzy katolickim a protestanckim sposobem podejścia do pracy istniały w okresie od kontrreformacji do końca XIX w. Później różnice w etosie pracy pomiędzy krajami katolickimi i protestanckimi zaczęły zanikać. Ogromną rolę odegrała tu encyklika *Rerum Novarum* Leona XIII, która zaakceptowała zwycięski kapitalizm, podkreśliła nietykalność własności prywatnej, a jednocześnie postulowała poprawę sytuacji robotników. Z kolei encyklika papieża Pawła VI *Populorum progressio* podkreśliła wagę kreatywności i innowacyjności: wszyscy ludzie są zobowiązani do posuwania świata naprzód, że należy wprowadzać reformy i przyczyniać się do rozwoju i postępu społecznego. Z kolei ogromną rolę pracy ludzkiej podkreśliła encyklika Jana Pawła II *Laborem exercens*<sup>66</sup>. W krajach katolickich współcześnie również zaczyna dominować pełne szacunku podejście do pracy i kreatywności.

## Podsumowanie

Zasadniczą tezą artykułu jest założenie, że kapitał społeczny w istotny sposób zwiększa konkurencyjność. Bourdieu zdefiniował kapitał społeczny jako sumę rzeczywistych oraz potencjalnych zasobów, które związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków, opartych na wzajemnej zależności i uznaniu<sup>67</sup>. Tutaj przyjęto, że kapitał społeczny składa się z dwóch części: z samych relacji społecznych, które umożliwiają jednostce do-

<sup>65</sup> M. Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1905, wyd. pol.: *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, 1994.

<sup>66</sup> B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Bydgoszcz 2001, s. 211–213.

<sup>67</sup> P. Bourdieu, *The Forms of Capital*, [w:] *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, red. J.G. Richardson, New York 1986, s. 248.

stęp do zasobów ludzi, z którymi jest powiązana oraz ilości i jakości tychże zasobów. Jednostki i organizacje dysponujące dużym kapitałem społecznym uzyskują przewagę konkurencyjną dzięki szybkiemu przepływowi wiedzy. Podobnie jednak można powiedzieć o regionach terytorialnych i państwach. One również tworzą swoje sieci pomostowe z innymi regionami i państwami, a także organizacjami i obywatelami wewnątrz nich. Dzięki temu łatwiej jest przyciągnąć inwestorów zagranicznych, zwiększyć innowacyjność regionu, a przez to także jego konkurencyjność.

Tak więc kapitał społeczny można obecnie uważać za istotny czynnik produkcji, wpływający na wzrost gospodarczy. Jego ekonomiczna wartość polega głównie na przepływie wiedzy i informacji, na koordynacji działań, opartych na zaufaniu oraz na kolektywnym podejmowaniu decyzji. W szczególności w odniesieniu do dóbr publicznych rola kapitału społecznego tkwi przede wszystkim w jego służebności, polega bowiem na tym, że pozwala on łączyć i bardziej efektywnie wykorzystywać inne rodzaje kapitałów. Dzięki temu stanowi kapitał społeczny potrafi równoważyć niekorzystne zjawiska gospodarcze, pomagać lepiej znosić kryzysy i rekompensować na zawodność rynku. Oczywiście konstrukt kapitału społecznego ma też swoje ograniczenia. Nie jest łatwo dokonać jego instrumentalizacji i go badać. Niektóre formy kapitału społecznego są bardziej, a niektóre mniej korzystne. Z dwóch wyróżnionych przez Putnama typów kapitału społecznego na pewno bardziej korzystny dla konkurencyjności społeczeństwa jest kapitał pomostowy niż spajający. Kapitał spajający może nawet prowadzić do konfliktów, korupcji, i antagonizmów międzygrupowych, choć też z drugiej strony może on służyć podtrzymywaniu solidarności oraz w zapewnianiu wsparcia społecznego i psychologicznego. Ale też jego rola w skutecznym przekazywaniu informacji, czy w inicjowaniu działań innowacyjnych, jest mniejsza. Natomiast dzięki kapitałowi pomostowemu procesy społeczne czy administracyjne przebiegają lepiej i sprawniej.

Ten rodzaj społecznego kapitału jest bardziej efektywny w przekazywaniu informacji i lepiej sprzyja innowacyjności. Ważne są tutaj też wzajemne relacje tych dwóch typów kapitału społecznego. Kapitał spajający jest niekorzystny, gdy występuje bez kapitału pomostowego, prowadząc do postawiania zamkniętych kręgów, ale gdy występuje on w połączeniu z wysokim kapitałem pomostowym, rezultaty są pozytywne. Działanie kapitału społecznego zależy też od siły i sprawności państwa. Jeżeli przy słabym państwie nadal występuje wysoki kapitał społeczny, wtedy sieci społeczne same przejmują funkcję państwa. Tak było w demokracji szlacheckiej w Polsce w XVI w., która pozwoliła funkcjonować państwu przy niezwykle małej administracji i obciążeniach podatkowych. Z drugiej jednak strony tego typu państwo znajdowało się w znacznie gorszej pozycji (przede wszystkim ze względów militarnych) wobec sąsiadów o całkowicie odmiennym charakterze, gdzie silnemu państwu towarzyszy słaby kapitał społeczny, zwłaszcza carskiej Rosji. Gdy zaś jednocześnie ma się do czynienia

ze słabym państwem i słabym kapitałem społecznym, dochodzi do anarchii, przemocy, konfliktów, a nawet rozpadu państwa. Natomiast gdy jest społeczeństwo, które charakteryzuje duża siła państwa oraz wysoki kapitał społeczny (jak to ma np. miejsce w Stanach Zjednoczonych), perspektywy takiego społeczeństwa są znakomite, a jego konkurencyjność gospodarcza (a także w dziedzinie wpływów kulturalnych) bardzo duża. Strategia lizbońska postawiła sobie za cel, aby też takie się stały państwa wchodzące do Unii Europejskiej, w tym Polska. Choć w okresie kryzysu gospodarczego ten proces uległ pewnemu spowolnieniu, to jednak Polska, podobnie, jak inne kraje Unii, dołącza do krajów wysoce konkurencyjnych, o sprawnym państwie, wysokiej innowacyjności i o dużym kapitale społecznym.